

Janusz Ziarko

OSOBISTE DOŚWIADCZENIA W MENEDŻERSKIM MYŚLENIU I DZIAŁANIU ANALIZA PSYCHOLOGICZNA

Wprowadzenie

W ogólnej strukturze ludzkiego działania, rozumianego jako ciągi czynności, z których każda jest procesem ukierunkowanym na osiągnięcie czegoś lub doprowadzenie do zmiany czegoś¹, wyróżnić możemy kolejne fazy, w których człowiek najpierw poznaje, potem ocenia, następnie decyduje, po czym realizuje decyzję².

Takie rozumienie działania zakłada jego złożoność. Działanie złożone zaś, składa się z ciągów działań prostych, które powinno się wykonywać w pewnym ustalonym porządku. Harmonia działania złożonego wymaga od osoby kreującej działanie, projektowania jego przebiegu, budowania jego struktury. Wiąże się to z rozpoznawaniem i wyborem ciągów czynności. Cechą charakterystyczną tych wyborów jest konieczność uwzględniania ich następstw, a więc każdorazowego przystosowania swoich poczynań do tego, co ma po nich nastąpić, co ma być ich rezultatem. Przejawem wspomniany postulatów, w świetle racjonalności rzeczowej, jest myślowe uprzedzanie materialnych aktów działania, znajdujące wyraz w koncepcjach planów i obrazach skutków podejmowanych działań, obrazach pożądanego wytworu.

Działanie wymaga kreacji przyszłego biegu zdarzeń, tworzenia wizerunków przyszłości. Przewidywanie ich wymaga uwzględniania możliwie pełnej liczby warunków i ich alternatyw, które określają pole działania i wyznaczają ramy podejmowanych decyzji. Zakłada się, iż umysł menedżera posiada odpowiednie kompetencje intelektualne i narzędzia poznawcze, pomocne w poznawaniu prawdziwych stanów rzeczy i przystosowaniu działania do wymagań rzeczywistości. Na

¹ W. Szewczuk, *Psychologia*, Warszawa 1966, s. 145 i 149.

² A. Grzegorzczak, *Życie jako wezwanie. Wprowadzenie w filozofię racjonalistyczną*, Warszawa 1993, s. 120.

przebieg działania wpływ wywiera, przede wszystkim to, w jaki sposób i na ile dokładnie działający podmiot potrafi określić realne warunki działania i przewidzieć przyszłe jego skutki, a więc to, co ma stanowić efekt tej aktywności. Podejście takie, rozumiane jako racjonalność metodologiczna, zakłada zgodność przewidywania i postępowania z ogółem poznawczo ugruntowanych informacji. Proces przygotowania działań, określenia ich rezultatów i wizerunku sprawnego przebiegu, wymaga każdorazowo odwołania się do zasobów wiedzy naukowej, wiedzy płynącej z poznania, własnych przemyśleń i doświadczeń.

Wyodrębnione z działania i strukturalnie uporządkowane czynności tworzą trzy klasy procesów: procesy przeddecyzyjne, procesy *stricte* decyzyjne, procesy poddecyzyjne³.

1. Procesy przeddecyzyjne mają charakter czynności preparacyjnych prowadzących do wykrycia rzeczywistego problemu decyzyjnego, do nadania mu właściwej struktury. F. F. Drucker zauważa, że na tym etapie mniej zasadne są pytania o to jak działać, ale o to, „jak znaleźć właściwy przedmiot działania i w jaki sposób skoncentrować na nim zasoby i wysiłki”⁴. Mylne decyzje biorą się najczęściej stąd, że szuka się odpowiedzi nie znalazłszy właściwego pytania. Dlatego też, chcąc podjąć właściwą decyzję, trzeba najpierw wykryć rzeczywisty problem i zdefiniować go. Istotną rolę odgrywają tu procesy poznawcze, podnoszące świadomość decydenta w odniesieniu do różnych konsekwencji podejmowanych decyzji, a także w stosunku do jego preferencji hierarchizujących te konsekwencje. Najważniejsze z tych procesów to: ciągi działań percepcyjnych, myślenia, myślenia twórczego, rozumowania, generowania wypowiedzi językowych, a także procesy ewaluacyjne, będące ciągami przeżyć wartości.

2. Procesy *stricte* decyzyjne to ciągi wyborów dotyczących działania. Jakość tych wyborów zależna jest w dużej mierze od preferowanej przez decydenta skali wartości, od jednolitości tej skali. Subiektywne wartościowania, prowadzone zgodnie z przyjętą skalą wartości, hierarchizują wiadomości i wiedzę dotyczącą wyborów. One dostarczają przesłanek uzasadniających dobór kryteriów decyzyjnych, będących wskaźnikami informującymi, które z alternatyw są zadowalające, a których należałoby się wystrzegać. Stanowią też podstawę wypowiedzania sądów ocenających, będących miarą prawidłowości wyborów.

3. Procesy poddecyzyjne to ciągi działań realizacyjnych. Ich przebieg podlega ciągłej ocenie wykonywanej zgodnie z przyjętymi standardami działania, a także, jeżeli zaistnieją takie potrzeby korygowane są decyzjami uwzględniającymi obowiązującą skalę wartości.

Przebieg działania zależny jest od wielu różnorodnych czynników, zarówno sprzyjających, jak i przeszkadzających działaniu. Zewnętrzne (obiektywne) – to czynniki związane ze środowiskiem, w którym działanie przebiega, wewnętrzne

³ J. Koziński, *Psychologia procesów przeddecyzyjnych*, Warszawa 1969, s. 23.

⁴ F. P. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, Warszawa 1976, s. 33, P. Tyrała, *Skuteczne kierowanie i organizowanie. Menedżerskie przywództwo*. Rzeszów 2001.

(subiektywne) – zależne są od działającego podmiotu, od jego osobowości, wiedzy, doświadczenia, umiejętności. Część z nich jest działającemu podmiotowi znana, podlegają one jego kontroli. O sporej ich części nie wie, wymykają się one spod kontroli. Poznawanie uwarunkowań istotnych dla przebiegu działania, wykorzystywanie tych stwarzających szanse, przewyżczanie ograniczeń, to domena umysłów otwartych, zdolnych do twórczego patrzenia na rzeczywistość. Osobiste doświadczenia mogą pomagać kreatywnie oddziaływać na oryginalność pomysłów rozwiązania problemu, tworzenie nowych sposobów działania i wybieranie tych najlepszych, mogą też procesy te utrudniać, a niekiedy uniemożliwiać. Osobiste doświadczenia regulacyjnie oddziałują na każdą fazę działania. Poznawanie ich, świadome z nich korzystanie powinno ułatwić działającemu podmiotowi obserwować otoczenie, rozpoznawać istniejącą realnie sytuację i organizować ją w sposób sensowny i znaczący, po to by czynić ją prostszą, bardziej zrozumiałą, a także umożliwiać projektowanie wzorów rzeczywistości, która jeszcze nie zaistniała. Opinia Z. Cackowskiego, że celowa aktywność człowieka zakłada jego zdolność do przewidywania zarówno przebiegu samego działania jak i skutków tego działania⁵, a T. Tomaszewskiego, że cechą wyróżniającą zachowania celowe i świadome jest antycypowany przez jednostkę stan końcowy, do którego zmierza się podejmując owe zachowanie⁶ wskazują, że aktywny podmiot zdolny być musi do sterowania znaczącymi dla celu czynnikami sytuacji, względem niego zewnętrznymi, kontrolować ich przebieg i przebieg własnych procesów poznawczych.

Pojęcie osobistych doświadczeń i ich związków z działaniem

W rozumieniu potocznym doświadczenie na ogół tłumaczone jest przez ludzi intuicyjnie, na wiele różnych sposobów. Traktuje się je jako pewne wartości, przymioty, walory posiadane przez człowieka, dające mu możliwość sprawnego działania, zazwyczaj skuteczniejszego aniżeli działania innych, pozbawionych tych atutów. Jawią się one jako szczególnego rodzaju cenne dla człowieka dobra występujące pod postaciami: wiedzy, informacji, umiejętności, opinii, przekonań i zasad heurystycznych opisanych określonymi zestawami cech – formalnych, funkcjonalnych, regulacyjnych, organizacyjnych, które umożliwiają człowiekowi złożoną i różnorodną aktywność w społecznym środowisku. Husserłowska zasada mówiąca, że „bez doświadczenia nie ma wiedzy”⁷ inspirowała do przyjęcia założenia, że doświadczenie jest czymś więcej niż samą wiedzą, czy wrodzonymi zdolnościami i budzi przekonanie, że doświadczenie to dojrzałość, wprawa, wyrobienie pozwalające człowiekowi przewidywać całą gamę przedmiotowych i sytuacyjnych możliwości, rozróżniać je między sobą, wskazywać wśród nich te, które sprzyjają do-

⁵ Z. Cackowski, *Zasadnicze zagadnienia filozofii*, Warszawa 1989, s. 256.

⁶ T. Tomaszewski, *Podstawowe formy organizacji i regulacji zachowania*; [w:] *Psychologia*, red. T. Tomaszewski, Warszawa 1976, s. 504.

⁷ R. Ingarden, *Wstęp do fenomenologii Husserla*, Warszawa 1974, s. 55.

brym rozwiązaniom. Utrwała też przeświadczenie, że nabywanie przez człowieka doświadczeń jest drogą bez końca, stale i na nowo odkrywaną, czyniącą z człowieka jednostkę bardziej życiowo zaradną, roztropną, mądrzejszą.

Pojawia się tutaj pytanie dotyczące tego, co rozumiemy pod pojęciem doświadczenia. Zdajemy sobie sprawę z ogólności i wieloznaczności tego pojęcia, braku zadowalającej definicji. Tym bardziej, że na gruncie nauk społecznych „doświadczenie” jest jednym z częściej używanych pojęć, występującym w wielu różnych znaczeniach i stosowanym w najróżniejszych kontekstach.

Powszechnie uważa się, iż podstawą ludzkich doświadczeń jest praktyka codziennego życia, w której, czy tego chce się, czy nie chce, uczestniczy każdy człowiek. Drogą praktyki, ale zależnie od naszego w nią zaangażowania się, uświadamiamy sobie bardziej lub mniej to, co i jak robimy, zwiększa się zasób naszej wiedzy na temat realizowanego działania, podnosi się sprawność wykonania. Różnie widziany i z wielu perspektyw ujmowany jest wpływ własnego zaangażowania się w praktykę na nasze doświadczenie. Z jednej strony mówi się, że doświadczenia każdy z nas zbiera i gromadzi w codzienności życia, w zwyczajnych okolicznościach, bardzo często bez starania się, aby je zdobyć. Z drugiej podkreśla się fakt, że gromadzenie doświadczeń jest efektywniejsze, gdy człowiek, który je nabywa aktywnie podchodzi do konkretnych stanów rzeczy (faktów, problemów, sytuacji), czynnie się do nich ustosunkowuje (dostrzega je, poznaje, stosuje, wykorzystuje), co doprowadza do określonych przeżyć emocjonalnych (satysfakcja, pewność, lęk, niechęć). W rezultacie człowiek tworzy informacje, gromadzi wiedzę o danym obiekcie, procesie, sytuacji, które mają tę właściwość, że mogą odnawiać się wobec podobnych obiektów, procesów albo w podobnych sytuacjach⁸.

Potoczne rozumienie doświadczenia koresponduje z jego filozoficzną interpretacją, gdzie rozpatrywane jest najczęściej w dwóch perspektywach: jako „doświadczenie zewnętrzne”, „pośrednie” łączone z funkcjonowaniem zmysłów i „doświadczenie wewnętrzne”, „bezpośrednie”, związane z funkcjonowaniem psychiki. Kazimierz Ajdukiewicz pisze:

Spostrzeżenia zawdzięczone zmysłom informują nas o przedmiotach i zdarzeniach świata zewnętrznego (tj. świata fizycznego) i stanowią tzw. doświadczenie zewnętrzne; spostrzeżenia zawdzięczone tzw. introspekcji informują nas o naszych własnych stanach psychicznych [...] i stanowią tzw. doświadczenie wewnętrzne⁹.

Z perspektywy psychologii doświadczenie to „ogół wiedzy, nawyków, umiejętności, jakie jednostka nabywa w ciągu swojego życia [...] całokształt poznawczo – emocjonalno – działaniowych treści [...], jakie powstały i funkcjonują u danego osobnika”¹⁰. Ujęcie psychologiczne podkreśla znaczenie regulacyjne dwóch poziomów indywidualnego doświadczenia:

⁸ A. Gurycka, *Struktura i dynamika procesu wychowawczego. Analiza psychologiczna*. Warszawa 1979, s. 168.

⁹ K. Ajdukiewicz, *Zagadnienia i kierunki filozofii*, Warszawa 1983, s. 48.

¹⁰ *Słownik psychologiczny*, Warszawa 1979, s. 58.

1) informacyjnego (opisowego) odpowiadającego za jakość wiedzy o świecie,

2) ewaluacyjnego (oceniającego) związanego z systemem wartości i warunkującego określony stosunek do świata.

Poziom informacyjny jest opisem stanów rzeczy i zdarzeń już doświadczonych lub aktualnie doświadczanych przez jednostkę, znanych z własnych przeżyć, lub ze społecznego przekazu. Poziom ewaluacyjny konstytuują dwa rodzaje ocen: wartościowości (dobroci) różnych stanów rzeczy i zdarzeń oraz doniosłości (ważności), tzn. wagi. Pierwszy rodzaj ocen dotyczy opisywanych obiektów, procesów, zdarzeń, drugi zaś określa ich stopień ważności dla osoby oceniającej. Oba rodzaje ocen pozostają we wzajemnej interakcji, wpływając na dokonywane przez jednostkę wybory (ze względu na jakość, ważność, użyteczność przedmiotów i zdarzeń), ukierunkowując tym samym jej aktywność¹¹.

Z kolei praktyka życia podpowiada, że aktywnie nabywane doświadczenia powiększają się człowiekowi, tak ilościowo jak i jakościowo, poprzez wielokrotne ich wykorzystywanie w działaniach, podejmowanych przez człowieka w różnych sytuacjach, poprzez ciągle przetwarzanie, rozumne doskonalenie oraz ponowne ich przyjmowanie i włączanie do osobistego zasobu wiedzy i umiejętności. Wskazując, jak ważną w tym procesie jest aktywność jednostki skierowana na poszukiwanie nowych, doskonalszych form i metod działania, uwypuklić należy znaczenie aktywności jako czynnika wzbogacającego doświadczenia, ułatwiającego jednostce uzupełnienie już posiadanych wiadomości, poddanie ich empirycznej weryfikacji, wyćwiczenie, a także dostarczenie nowych sprawności¹². W takim przypadku mamy do czynienia z doświadczeniem, które jest dynamicznym, stale postępującym procesem wzrostu, w którym nieustannie są czynione i wewnątrznie przyswajane nowe dobra¹³. Dynamizm doświadczenia wymaga naszej w nim obecności, osobistego w nie zaangażowania się, rozumienia i przeżywania go. Ważne jest czynne otwarcie się na napływające nowe treści, swoiste ich doznawanie, przetransponowanie i włączenie w zakres indywidualnego życia, uczynienie z nich osobistej własności – ich interioryzacja. Potrzebna też jest eksterioryzacja doświadczeń, sprawdzanie ich w życiu dopóty, dopóki nie osiągnię się właściwego rezultatu.

W powyższych rozważaniach nad osobliwościami pojęcia doświadczeniem prezentowanego w niniejszym artykule dają się zauważyć dwie grupy podstawowych zjawisk.

W grupie pierwszej wyróżniamy¹⁴:

- konkretny świadomy kontakt człowieka z rzeczywistością – z ludźmi, przedmiotami, sytuacjami mający miejsce w określonych chwilach a także uczest-

¹¹ J. Reykowski, G. Kochańska, *Szkice z teorii osobowości*, Warszawa 1980, s. 34-41.

¹² S. Gerstmann, *Psychologiczne podstawy oddziaływań wychowawczych*, Warszawa 1982, s. 65.

¹³ K. Ablewicz, *Hermeneutyczno-fenomenologiczna perspektywa badań w pedagogice*, Kraków 1994, s. 86.

¹⁴ Terminologię określającą doświadczenie zaczerpnięto z: A. Gołąb, *Doświadczenie jako kategoria psychologii wychowania*, [w:] *Podmiotowość w doświadczeniach wychowawczych dzieci i młodzieży*, red. A. Gurycka, Warszawa 1989.

nictwo w życiu społecznym. Ważne tu też są wzajemne relacje zachodzące między jednostką a innymi ludźmi, widziane nie tylko jako podleganie wpływom grup i sytuacji społecznych, ale też, w rezultacie własnej aktywności ich kształtowanie. Każdy taki udział w poznawaniu rzeczywistości, rozwiązywaniu sytuacji społecznych, ich doświadczanie to dla jednostki źródło informacji o świecie, skarbnica danych dla osobistych refleksji: doświadczenie rzeczywiste, jakiemu podlega jednostka,

- tworzenie subiektywnej reprezentacji doświadczenia rzeczywistego w umyśle jednostki. Jest ona następstwem asymilowania wszystkich informacji pochodzących z doznawania sytuacji za pośrednictwem zmysłów, z odzwierciedlania poznawanej sytuacji w świadomości za pomocą zmysłowych treści pochodzących od wyróżnionych jej obiektów. Ich zdobywanie przez jednostkę jest czynne, następuje w działaniu. Jest ona również efektem operacji myślowych, wynikiem prowadzonych przez jednostkę rozumowań, wykorzystujących posiadane i napływające informacje. Spostrzeżenia przez nią czynione, uzależnione od jej minionych doświadczeń, wyobrażeń, a także kontekstu, w jakim się spostrzeżenia te pojawiają, pozwalają jednostce na poznawanie otoczenia, orientowanie się w nim: dla jednostki jest to doświadczenie subiektywne,

- budowanie obiektywnej reprezentacji doświadczenia faktycznego, czyli intelektualne opracowanie i utrwalanie nowej wiedzy, pochodzącej z konkretnego, przeżytego przez jednostkę doświadczenia. Ujmuje ona również to, co jest faktycznie lub potencjalnie zbieżne ze spostrzeżeniami i odczuciami różnych osób, uczestników, a także świadków zdarzenia. Rozumne opracowanie takiego doświadczenia, oprócz opisu i zrozumienia tej części, która podlega porządkowi mechanistycznemu, porządkowi wyłącznie materialnej strony świata, prowadzi również do zrozumienia i przyjęcia rzeczywistości bezpośrednio niepostrzegalnej zmysłowo – pozamaterialnej, jednakże dającej się symbolicznie przedstawić. To także emocjonalne ustosunkowanie się do nowych doświadczeń. Finalny etap tego procesu polega na utrwaleniu doświadczeń; na zapamiętywaniu treści i sposobów działania i utrwaleniu w pamięci odzwierciedleń rzeczywistości dostępnej bezpośrednio, autopsyjnie, albo pośrednio, przez przekaz gotowych informacji pochodzących z zewnątrz, od innych ludzi. To także utrwalenie wiedzy zgromadzonej dzięki nauczaniu – uczeniu się, rozumianym jako nabywanie doświadczeń społecznych¹⁵: dla jednostki jest to doświadczenie zobiektywizowane.

Nie jest doświadczenie osobiste, zarówno to pochodzące od rzeczywistości zmysłowej, jak i to pochodzące od rzeczywistości pozamaterialnej, dane jednostce. Nie dysponuje ona doświadczeniem w gotowej postaci. Jest ono przede wszystkim efektem uczestnictwa człowieka w życiu środowiska, realizowanego przez jego własną autentyczną aktywność. Zapamiętane przez jednostkę ślady tego, czego doświadczyła w toku własnych działań, rozumiane jako stopniowo, coraz bardziej usystematyzowane, spójne logicznie zespoły wiedzy o rzeczywistości społecznej

¹⁵ S. Gerstmann, op. cit., s. 67 i 84.

i pozaspółecznej, stają się coraz bardziej rozbudowanymi zasobami doświadczenia osobistego. Przybiera ono postać różnego rodzaju schematów, nawyków, wzorców dotyczących myślenia, odczuwania, zachowania się. W takiej postaci doświadczenie osobiste może ułatwiać i usprawniać działanie i myślenie, skracać wykonanie różnych czynności, czynić je bardziej efektywnymi.

Grupa druga obejmuje zjawiska związane z refleksją nad doświadczeniem własnym. Uporządkowane i zorganizowane doświadczenia osobiste stają się dla człowieka swoistą wartością wówczas, gdy jest on świadom tego, w jakich sytuacjach i w jaki sposób może posiadane doświadczenia wykorzystać, orientuje się co do stopnia ich intelektualnej i praktycznej przydatności, zna poziom ich wiarygodności. Naturalne wydają się być dążenia człowieka do uzyskania przeświadczenia o adekwatności posiadanych doświadczeń w stosunku do rzeczywistości, po to, aby efektywnie funkcjonować, przystosowywać się do środowiska, bądź je zmieniać. Brak takich subiektywnie uwiarygodnionych przekonań o wartości osobistych doświadczeń jednostki, może zasadniczo upośledzać psychologiczne i realne jej działania, redukować kontrolę nad rzeczywistością zewnętrzną i nad samym sobą.

Wartość osobistych doświadczeń jest przez działającą jednostkę weryfikowana w codziennych czynnościach. One to – doświadczenia osobiste – spełniają w tej weryfikacji dwie podstawowe funkcje. Pierwsza funkcja, instrumentalna – służy ocenie wartości doświadczeń osobistych jednostki a spełniana jest poprzez konfrontację napływających z otoczenia informacji z zasobami posiadanych doświadczeń, określanie stopnia ich wzajemnej zgodności, porównywanie własnych stanów i zachowań z obowiązującymi standardami, aż do oceny stopnia użyteczności doświadczeń jako narzędzia regulacyjnego wpływania na rzeczywistość. Druga, motywacyjna – jest odpowiedzią na potrzebę ewentualnych zmian w zasobach własnych doświadczeń. Motywacje mogą stanowić źródło działań sprzyjających poznawaniu własnych doświadczeń, budowaniu wiedzy o zgromadzonych przez jednostkę doświadczeniach, czyli inaczej metawiedzy. Elementy treściowe metawiedzy jednostka buduje, poznając: słabe i mocne strony swojego doświadczenia, szanse jego rozwoju i potencjalne dla tego procesu zagrożenia, a także możliwości i sposoby wykorzystania w konkretnych sytuacjach posiadanych doświadczeń oraz rzeczywistą ich użyteczność. Zawartość i jakość zgromadzonych przez człowieka doświadczeń, zależna jest właśnie w dużej mierze, od posiadanej na ich temat metawiedzy. Jej znaczenie, dla sprawności posługiwania się w działaniu zgromadzonymi doświadczeniami, unaocznia się, między innymi, w postaci następujących struktur:

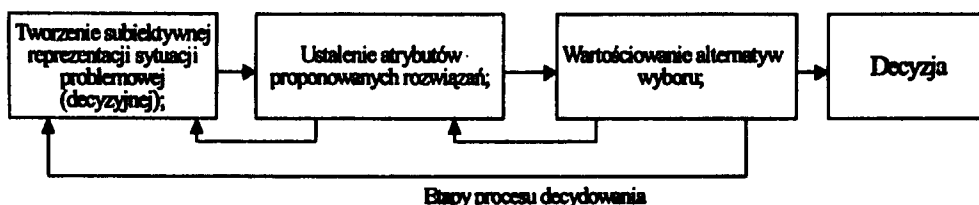
- 1) wyznacza zakres, częstotliwość i dokładność percepcji, odgrywa istotną rolę przy selektywnej identyfikacji napływających z otoczenia informacji,
- 2) stanowi bazę metareguł stosowanych do wyboru właściwych dla sytuacji sposobów działania,
- 3) określa zasady diagnostyki błędów semantycznych i syntaktycznych w zasobach doświadczeń,

- 4) wytycza kierunki adaptacji, a więc dostosowywania zasobów doświadczeń do stale zmieniających się wymagań otoczenia,
- 5) stanowi kryterium dla analizy posiadanych przez jednostkę doświadczeń pod kątem: „jakie doświadczenia posiada”?, „jakich jest jej jeszcze brak?”, co umożliwia sformułowanie postulatów, hipotez, dotyczących zakresów i sposobów ich uzupełnienia.

Osobiste doświadczenia w decydowaniu

Wszystkie procesy decyzyjne charakteryzują się pewnymi specyficznymi elementami struktury, które określić można mianem faz, etapów, momentów. Występują one zawsze, w mniej lub bardziej rozbudowanej postaci, niezależnie od stopnia złożoności procesu decyzyjnego i dziedziny, której decyzje dotyczą. Wy różnić możemy przynajmniej cztery główne etapy procesu decydowania:

- 1) tworzenie subiektywnej reprezentacji sytuacji problemowej (decyzyjnej),
- 2) ustalenie atrybutów proponowanych rozwiązań,
- 3) wartościowanie alternatyw wyboru,
- 4) decyzja.



Rys.1. Cztery główne etapy procesu decydowania

Subiektywna reprezentacja sytuacji decyzyjnej to jej model powstający w umyśle decydenta. Jego konstruowanie rozpoczyna się w momencie dostrzeżenia przez działający podmiot pewnych nowych cech w otoczeniu, sytuacji zadaniowej czy w realizowanym działaniu. Odczuwa on wówczas potrzebę analizy takiej sytuacji, poznania i zrozumienia jej oraz przeprowadzenia takiego toku rozumowania, które doprowadzi do rozwiązania zawartego w sytuacji problemu. Szczególnie ważne jest to odczucie, gdy podmiot sytuację taką spostrzega jako nową lub, gdy zadanie jest dla niego nowe i nie wie, jak je wykonać. Myślenie o zaistniałej sytuacji, determinowane wzajemnym oddziaływaniem człowieka i otoczenia, a także podejmowanie świadomych prób tworzenia jej reprezentacji i poszukiwania dróg rozwiązania, obejmuje:

- 1) proces poznania, czyli proces odbioru i przetwarzania informacji o stanach i zmianach stanów badanej sytuacji. Jest to proces poznawczego ujęcia sytuacji

i wprowadzenia do posiadanego przez podmiot systemu wiedzy wyników poznania, opisujących zaistniałą sytuację,

- 2) proces przygotowania działania, czyli wykreowania informacji: decyzji, planów i programów działania, aby spowodować korzystne dla organizacji i decydenta zmiany w poznawanej sytuacji, wartościowe dla ich przetrwaniu i rozwojowi¹⁶.

Poznawczą interpretację sytuacji człowiek próbuje przeprowadzić wykorzystując funkcjonujące w jego umyśle, uprzednio nabyte, różnego rodzaju struktury poznawcze. Większość ludzkiej wiedzy, reprezentującej określony wycinek rzeczywistości, zawarta jest w różnego rodzaju strukturach, zwanych schematami, skryptami, siatkami poznawczymi czy prototypami. Struktury te, to wyabstrahowane przez człowieka z wielu konkretnych doświadczeń, specyficzne dla danej dziedziny pakiety – typu „wiedza i jak jej używać”. Łączą się one w większe, hierarchicznie zorganizowane, względnie autonomiczne systemy wyspecjalizowane w odbiorze, interpretacji i przetwarzaniu informacji oraz regulacji działania w pewnej określonej dziedzinie doświadczenia¹⁷.

Ludzie posiadają ogólne reprezentacje różnych typów sytuacji, zawierające informacje o ich cechach charakterystycznych oraz bardziej konkretne poglądy i wyobrażenia dotyczące środowiska, społeczeństwa, warunków życia i samego siebie. Wśród tych poglądów bardzo ważne są poglądy dotyczące tego, co zdaniem działającego jest konieczne dla rozwiązania sytuacji oraz tego, co jest możliwe, co może być zrealizowane, co jest szansą przetrwania i rozwoju¹⁸. Nabywa je człowiek drogą uogólniania doświadczeń, a funkcjonują w postaci zestawów cech, sieci pamięciowych, a nawet struktur wiedzy, wykorzystywanych jako standardy, z którymi porównywane są napływające dane. Każda jednostka posiada swój osobisty zbiór reprezentacji (konstruktów, prototypów), według których spostrzega i interpretuje sytuacje oraz zachowania ludzi, a także indywidualny układ powiązań między reprezentacjami. Z badań wynika, że preferuje ona wyraźnie opis sytuacji i zachowania innych dokonany według swoich kategorii w porównaniu z opisem powstałym na bazie kategorii dostarczonych z zewnątrz¹⁹. Jeśli występuje duża zgodność między informacjami napływającymi i zawartymi w prototypie, to osoba spostrzegająca jest w stanie zidentyfikować daną sytuację jako odpowiadającą prototypowi. Może przystąpić do skonstruowania wiedzy o spostrzeganej sytuacji, wzbogacając tą wiedzę o informacje zawarte w prototypie²⁰.

Wrażliwość poznawcza podmiotu zależna jest w dużej mierze od posiadanych już struktur poznawczych oraz stopnia ich aktywizacji. Mogą one ograniczać

¹⁶ Z. Żimny, *Psychologia procesów poznawczych w kształceniu początkowym*, Częstochowa 1989, s. 37.

¹⁷ K. Stemplewska-Żakowicz, *Osobiste doświadczenie a przekaz społeczny. O dwóch czynnikach rozwoju poznawczego*, Wrocław 1996, s. 56.

¹⁸ A. Grzegorzczak, *Życie jako wezwanie. Wprowadzenie w filozofię racjonalistyczną*, Warszawa 1993, s. 124.

¹⁹ T. Tyska, *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, Warszawa 1986, s. 152.; P. Tyrała, *Kierowanie. Organizowanie. Zarządzanie*, Toruń 2001.

²⁰ N. Cantor, W. Mischel, *Prototypowość a osobowość: wpływ na przypominanie i całościowy obraz osobowości*, [w:] *Poznanie i zachowanie*, red. T. Maruszewski, Poznań 1986, s. 48-49.

tworzenie właściwego opisu nowego elementu poznania tkwiącego w sytuacji, albo też odwrotnie, ułatwiać dostrzeżenie nowego elementu w jego powiązaniach z elementami dotychczasowymi. A. Grzegorzcyk pisze:

[...] są ludzie mające ciasne schematy poznawcze, których jednak trzymają się kurczowo i na siłę wszystko w nie włączają, byle tylko móc każdą sytuację zaliczyć do jednej z tych kategorii. Daje im to poczucie opanowania poznawczego rzeczywistości. Są jednak też schematy poznawcze szerokie i uniwersalne ułatwiające przyjmowanie nowych elementów rzeczywistości²¹.

Na proces tworzenia się reprezentacji określonej sytuacji w umyśle decydenta, polegający na porównywaniu obrazów sytuacji, tego zakodowanego w pamięci i tych pochodzących z wieloaspektowego odbioru, nakłada się system ocen danej jednostki. Może ona nadawać duże znaczenie pewnym zjawiskom lub argumentom skupiając swoją na nich uwagę, odsuwając tym samym na plan dalszy myślenie o innych. Ta preferencja ważności może być dyktowana jakimiś przekonaniami czy oczekiwaniami, wizją czy intencją, posiadanymi doświadczeniami, które człowiek woli i wybiera, wyrażając na nie swoją wewnętrzną zgodę. Przedkładanie ważności jednych cech nad innymi, dyktowane wewnętrznym przeświadczeniem sprawia, że w ten proces zostaje włączone przypisywanie sytuacji, czy zachowaniu osób, różnych cech, często wbrew ewidentnym oczywistościom. A. Grzegorzcyk zauważa, że:

[...] w samym akcie percepcji uwikłane są już pewne świadome lub nieświadome tendencje osoby percepującej. [...] mówi się, że ludzie widzą tylko to co chcą zobaczyć, a nie zauważają tego, co dla nich niewygodne, co im poznawczo nie pasuje lub co by ich zmuszało do nowego przykrego wysiłku. [...] nasze nastawienia poznawcze dotyczące zauważania faktów, wpływają na pewną otwartość poznawczą, na percepcję zjawisk i wynikające z nich wnioski²².

Wyobrażenie tej samej sytuacji może być u różnych ludzi w różnym stopniu dokładne i odpowiadające rzeczywistości. Stąd poznawana sytuacja w umyśle człowieka jest tylko pewną jej subiektywną reprezentacją.

Ustalenie atrybutów proponowanych rozwiązań rozpoczyna się od analizy sytuacji decyzyjnej. Na wstępie przyjmuje się, że badana sytuacja zawiera cechy i właściwości, które dla decydenta nie są znane, nie są w niej *explicite* określone, a jedynie *implicite*, poprzez relacje z cechami i właściwościami danymi i znanymi. Analiza sytuacji decyzyjnej jest poznawaniem tej sytuacji zmierzającym do sprecyzowania celu i określenia zadania do wykonania. Sytuacja spostrzegana jest wówczas przez człowieka dynamicznie, przez pryzmat możliwych rozwiązań. O przebiegu analizy decyduje dostępność do odpowiednich informacji, zarówno informacji zewnętrznej zawartej w sytuacji decyzyjnej, jak i informacji wewnętrznej, którą decydent tworzy w procesie myślenia. Poznawcze myślenie o sytuacji opiera się na tych jej cechach i właściwościach, które są dane *explicite*, czyli są decydentowi znane i zmierza do określenia tych cech i właściwości, które są dane *implicite*, czyli tych nieznanymi i wymagających wyjaśnienia. To co jest dane

²¹ A. Grzegorzcyk, op. cit., s. 123.

²² Ibidem, s. 124.

i znane człowiekowi o sytuacji determinuje poprzez wewnętrzne właściwości myślenia to, co jest nieświadome i czego się szuka²³.

Na treść i zakres wiedzy o sytuacji ważki wpływ wywiera system kategorii posiadany przez decydenta i prowadzona przez niego kategoryzacja. Jej wykorzystanie upraszcza i redukuje potencjalnie rozległy strumień informacji docierający do decydenta. Wybiórczo kieruje uwagę na pewne tylko aspekty napływającej informacji, wyznacza też obszary, w których nabyta wiedza jest przeobrażana, oceniana, kojarzona z wiedzą dotychczasową, co w efekcie doprowadzić może do powstania w umyśle decydenta jakościowo nowej wiedzy, ale zgrupowanej w zuniifikowanych przedziałach kategorialnych. System kategorialny umożliwia jednostce budować i w spójny sposób porządkować wiedzę o sytuacji, dostarcza przesłanek ułatwiających wyartykułowanie zbioru charakterystycznych cechach procesów przebiegających w sytuacji, a także określenie kierunków i zakresów możliwych ich zmian. Uwypuklić należy istotną właściwość systemu kategorialnego, tj. względną jego stabilność. Nowy element wiedzy napływający do decydenta wywołać może różnego rodzaju uczucia i emocje, wpływając tym samym na wykorzystywaną w myśleniu siatkę ocen. Kategoryzacja wówczas może być bardziej spontaniczna, oparta na naturalnej wrażliwości, a nie na standardach i teorii. Poleganie na przyjętych typologiach w strukturuwaniu wiedzy o sytuacji decyzyjnej, obok korzyści łączy się także z kosztami. Przypisywanie cech związanych z kategorią różnym typom sytuacji, nawet tym, których własności różnią się od cech kategorii, może w sposób niekontrolowany wpływać na procesy przebiegające w sytuacji, jak też w sposób nieuprawniony modyfikować postępowanie decydenta. Prowadzi też do niedoceniafaktu, że badaniu poddajemy tylko niektóre aspekty sytuacji oraz to, że charakter sytuacji jest dynamiczny. Istnieje ryzyko, że kategoryzując dopływającą i generowaną wiedzę o sytuacji dokonujemy na jej temat nietrafnych osądów. Rzutuje to na poprawność słownego określenia problemu i zadania, jego wymogów (celów) i istotnych warunków wykonania (środków prowadzących do celu), a także na dobór dróg prowadzących do rozwiązania.

Wartościowanie alternatyw w dużej mierze zależne jest od doświadczenia decyzyjnego decydenta. Ono to określa, jakie aspekty rozważanych alternatyw są przez decydenta dostrzegane i w jaki sposób są przezeń formułowane. Pokazują to wyniki badań potwierdzających hipotezę, że ludzie potrafią wykreować więcej kategorii opisu w stosunku do osób (sytuacji), z którymi mają bogate doświadczenia, aniżeli w stosunku do osób (sytuacji) mało znanych²⁴. Podobnie, doświadczenie decyzyjne wpływa na proces analizy i oceny alternatyw. Badania potwierdzają, iż w przypadku analizy alternatyw z dziedziny, w której człowiek ma bogaty zasób doświadczeń, potrafi on wyprowadzić o wiele więcej informacji o alternatywach z „głowy”, tj. takich, które nie były bezpośrednio dostępne, aniżeli w przypadku

²³ Z. Zimny, *Psychologia procesów poznawczych w kształceniu początkowym*, Częstochowa 1989, s. 135.

²⁴ T. Tyska, *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, Warszawa 1986, s. 221; P. Tyrała, *Zarządzanie kryzysowe*, Toruń 2002.

alternatyw, z którymi miał mniej doświadczenia. Wskazuje to, że w procesach decyzyjnych wykorzystywane są nie tylko bezpośrednio dostępne informacje, ale również informacje nabyte w doświadczeniu i zachowane w pamięci. Oznacza to także, że doświadczenie wpływa na nasze strategie oceny alternatyw i na same preferencje²⁵.

W analizach decyzyjnych alternatywne kierunki działania zostają poddawane pod wewnętrzną dyskusję, uwzględniającą posiadane przez człowieka sieci poznawcze, respektującą jego systemy wartości, uczucia i emocje, a także to, w jakim stopniu rozważana alternatywa jest zgodna z zasobami jego indywidualnych doświadczeń i zaspokoić może osobiste dążenia i pragnienia.

²⁵ T. Tyszk a, op. cit., s. 222.